



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ROMULO JOSÉ DUARTE AMANCIO

**PROCEDIMENTOS NORMATIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES
INTERNOS: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Segurança e da
Defesa Social da Paraíba**

**JOÃO PESSOA
2018**

ROMULO JOSÉ DUARTE AMANCIO

**PROCEDIMENTOS NORMATIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES
INTERNOS: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Segurança e da
Defesa Social da Paraíba**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof^a Dra **Adriana Fernandes de Vasconcelos**

JOÃO PESSOA
2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A484p Amancio, Romulo Jose Duarte.

PROCEDIMENTOS NORMATIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
CONTROLES INTERNOS: um estudo de caso na Secretaria de
Estado de Segurança e da Defesa Social da Paraíba /
Romulo Jose Duarte Amancio. - João Pessoa, 2018.

59 f. : il.

Orientação: Adriana Fernandes de Vasconcelos.
Coorientação.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Administração Pública. 2. Controle Interno. 3.
Controladoria Pública. I. Fernandes de Vasconcelos,
Adriana. II. . III. Título.

UFPB/BC

FOLHA DE APROVAÇÃO

ROMULO JOSÉ DUARTE AMANCIO

PROCEDIMENTOS NORMATIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA


Presidente: Professora Dra. Adriana Fernandes de Vasconcelos (Orientadora)

Instituição: UFPB


Membro: Professora Dra. Rossana Guerra de Sousa (Membro)

Instituição: UFPB


Membro: Professora MS. Risolene Alves de Macena Araújo (Membro)

Instituição: UFPB

João Pessoa, 08 de Junho de 2018.

Dedico este Trabalho aos meus pais, Braz Potter Amancio (in memorian) e Adalgisa Duarte Amancio (in memorian), onde com muito amor e dedicação me ensinaram a viver primando à honestidade, ética, respeito e sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que ele representa na minha vida, me ajudando em todos os momentos difíceis.

Agradeço aos meus pais, por tudo que fizeram para minha formação como pessoa, dando o que tiveram de melhor.

Agradeço a minha esposa e filhos, pois todos esforços que fiz e faço são por eles.

Agradeço a toda minha família, em especial aos meus irmãos e minha sobrinha Keicyane Karla Melo de Albuquerque, por ter me ajudado nesta pesquisa.

Agradeço Aos meus amigos verdadeiros, que sempre me apoiaram em toda minha caminhada.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pela paciência e compreensão, principalmente a Delegada Anny Karoline Carneiro Maciel, por ter me concedido horas de folga para poder realizar atividades do curso.

Agradeço a Prof^a Dr^a Adriana Fernandes de Vasconcelos, minha orientadora, pela sua paciência e presteza em me ajudar na feição deste trabalho, bem como pela sua imensa contribuição em meu aprendizado.

Agradeço a Prof^a Dr^a Rossana Guerra Sousa, pela sua gentileza em conceder seu tempo para me ajudar na realização desse trabalho.

Agradeço aos professores do Curso de Ciências Contábeis da UFPB que contribuíram para minha formação acadêmica.

Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma nesse período da minha formação acadêmica, pois é uma das etapas mais importante da minha vida.

RESUMO

A Administração Pública atualmente vem utilizando o controle interno como uma ferramenta imprescindível de apoio à gestão, no intuito de atingir seus objetivos, e conseguir executar as atividades públicas dentro dos princípios constitucionais. Dentro dessa perspectiva, a Controladoria Geral do Estado da Paraíba, criou um manual de gerenciamento de recebimentos de bens/materiais, que foi normatizado através da Portaria nº 006/2014/GSC/CGE, o qual trouxe uma série de processos a serem realizados no decorrer da atividade de recebimento de bens/materiais no âmbito dos órgãos vinculados ao Poder Executivo. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo identificar como o Manual Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais criado pela Controladoria Geral do Estado da Paraíba impacta nos processos internos realizados na Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba, SESDS. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, sendo realizado um estudo de caso na SESDS, onde foram procedidas às pesquisas documentais dos processos de compras dos anos 2014, 2015 e 2017, e entrevistas com alguns servidores. Os resultados demonstram que o manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais apresentou um impacto positivo no controle interno da secretaria, pois os processos analisados estavam dentro do estabelecido no manual de uma forma geral, com organização e fácil compreensão dos caminhos percorridos no processo. A secretaria apresentou um ambiente de controle favorável a erros devido à falta de qualificação de servidores que executam as atividades, que devem estar sempre sendo monitorados, e para um local que não existe sequer um entendimento de controle interno, o manual em tela ou qualquer outra forma de normatização de procedimentos poderão diminuir os riscos em potenciais que possivelmente ocorram devido a erros humanos.

Palavras chave: Administração Pública. Controle Interno. Controladoria Pública

ABSTRACT

Currently, the Public Administration is using internal control as an essential tool to support management in order to achieve its objectives and to be able to carry public activities out within the constitutional principles. Within this perspective, the General Comptroller of the State of Paraíba, created a Manual for Receiving Management of goods / materials, which was regulated by Administrative Rule No. 006/2014 / GSC / CGE, which brought many processes to be performed throughout the activity of receiving goods/materials within the departments linked to the Executive Branch. Therefore, the objective of this present work is to identify how the Receiving Management of goods/materials Manual created by the General Comptroller's Office of the State of Paraíba has an impact on the internal processes performed at the Paraíba State Office for Security and Social Defense, SESDS. For that, a qualitative research of the descriptive type was carried out being performed a single case study in the SESDS, where the documentary surveys of the purchasing processes from 2014's, 2015's and 2017's, and interviews with some public servants were conducted. The results show that the Receiving Management of material / goods Manual had a positive impact on the internal control of the Office because the processes analyzed were according to the Manual in a general way, with organization and easy understanding of the covered pathway in the process. The Office presented an environment of favorable control to mistakes due to the lack of qualification of public servants who performing the activities, which should always be monitored, and a place that does not even have an understanding of internal control, the on-screen manual or any other standardization of procedures may reduce risks in potential that possibly occur due to human errors.

Keywords: Public Administration. Internal Control. Public Comptroller

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 – Modelo de Três Linhas de Defesa	21
Figura 2 – Sistema de Controle Interno	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos de compras analisados	32
Quadro 2 - Relação dos entrevistados com os códigos adotados.....	33
Quadro 3 – Planejamento do Recebimento	36
Quadro 4 – Gerenciamento do Recebimento	39
Quadro 5 – Controle de Fornecedor e do Registro dos Bens	42

LISTA DE ABREVIATURAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
CAFIL/PB - Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar na Paraíba
CF – Constituição Federal
CGE/PB – Controladoria Geral do Estado da Paraíba
CMD – Cronogramas Mensais de Desembolso
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
GSC – Gabinete do Secretário Chefe
IIA – Institute of Internal Auditors
INTOSAI - Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores
IFAC - International Federation off Accountants
LDO – Lei das Diretrizes Orçamentárias
LOA – Leis Orçamentárias Anuais
MBA – Metas Bimestrais de Arrecadação
PPA – Planos Plurianuais
PSC – Public Setor Committee
SIGBP - Sistema Integrado de Bens Patrimoniais
SCI – Sistema de Controle Interno
SESDS/PB – Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba
TCE/PB – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
UCCI – Unidade Central de Controle Interno

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Administração Pública e Governança.....	17
2.2	Controle Interno	19
2.3	Controle Interno no Setor Público.....	23
2.4	Controladoria	26
2.5	Controladoria Pública.....	27
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	Quanto à abordagem	31
3.2	Quanto aos objetivos	31
3.3	Quanto aos procedimentos	31
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	Análise e resultados dos documentos	34
4.2	Análise e resultados das entrevistas	43
4.2.1	Controle interno e gerenciamento de risco	43
4.2.2	Gerenciamento do recebimento de bens e ou materiais.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	53
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS.....	54

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública se baseia nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade, de acordo com o Artigo 37 da Constituição Federal – CF/1988 (BRASIL, 1988). Para a Administração Pública conseguir executar suas ações dentro desses princípios, necessita de várias ferramentas que lhe auxiliem, e uma das ferramentas imprescindíveis são os controles internos.

A Lei 4320/1964 determinou as funções de controle interno para o Poder Executivo e o controle externo para o Poder Legislativo, trazendo assim a atividade de controle para a Administração pública. O controle que a Lei determina que seja realizado é a execução orçamentária, ficando o Poder Executivo responsável pela legalidade dos atos das arrecadações das receitas e realizações das despesas, fiscalização dos servidores responsáveis pelos bens públicos, e da execução dos programas públicos e realizações das obras, bem como prestações de serviços. (BRASIL, 1964).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, houve um reforço do controle pela Administração Pública, pois de acordo o Art. 70, o sistema de controle interno de cada Poder fará a fiscalização financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública quanto à legalidade, economicidade, legitimidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas.

O controle a nível de orçamento público determinado pelas Leis 4320/1964 e pela Constituição Federal, surgiu dentro do modelo de Administração Pública burocrática, que propunha uma ação mais rígida de controle, porém comprometendo a eficiência devido aos entraves e rigidez que são características da burocracia, como excesso de formalização. De acordo com Henrique (2011), a Administração Pública burocrática foi a maior crítica à Constituição de 1988, devido ao excessivo controle dos recursos através de leis, normas e regulamentos, porque enquanto que a administração gerencial traz resultados práticos e mensuráveis, primando pela eficiência, à administração burocrática possui procedimentos rígidos tornando as ações rígidas e inviáveis.

A reforma da Administração Pública, de burocrática para gerencial, segundo Pereira (2000), na segunda fase nos anos 1990, apresenta um projeto de reforma do Estado e implementação da Governança, com a participação do cidadão nas

atividades públicas. A Administração Pública gerencial apresenta eficiência e qualidade nos serviços públicos, os quais são medidos por indicadores de desempenho. (COSTA, 2008). Com essa nova gestão pública surge a Lei Complementar 101/2000, Lei da Responsabilidade Fiscal, trazendo consigo novas responsabilidades de controle interno para a Administração Pública.

O controle interno é responsável principalmente no auxílio à Administração Pública para atingir seus objetivos, os quais são definidos em seu planejamento estratégico, isto promovendo a eficiência e eficácia operacional dentro da legalidade, trazendo com isto tranquilidade e segurança para os gestores públicos.

Segundo Attie (2011) o controle interno é um plano e o conjunto coordenado de procedimentos adotados pela empresa para salvaguarda do patrimônio, verificação da qualidade das informações contábeis, responsável por implementar a eficiência e promover a aderência às políticas da organização.

O órgão que auxilia de forma efetiva o controle interno é a Controladoria, a qual fiscaliza e corrige os processos realizados para a consecução das atividades. A controladoria busca o atingimento do ótimo, através da integração e melhoramento das atividades dos setores da organização, prestando informações relevantes para a tomada de decisão (SLOMSKI, 2007).

A Controladoria Pública é um órgão que fiscaliza a gestão financeira, contábil e orçamentária, bem como gerencia de forma coordenada as realizações das atividades de controle interno (SUZART, MARCELINO E ROCHA, 2009).

Para a Administração Pública alcançar o aprimoramento de suas atividades com eficiência e eficácia, a Controladoria Pública é bastante relevante pois verifica se os recursos públicos estão aplicados de forma racional e responsável, tornando público os resultados das ações do Estado para a população, em cumprimento ao princípio da publicidade.

De acordo com o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE/PB (2016), controle interno é um processo integrado que deve ser executado por todos, isto é, pela administração e pelos servidores públicos na intenção de atingir os objetivos da Administração. Essa forma integrada é apresentada através de um Sistema de Controle Interno, onde a Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB) é incluída nesse sistema como órgão central de controle, sendo responsável por sugerir procedimentos, coordenar as atividades de controle e emitir

relatórios para o chefe do Poder, tendo como executores dos controles internos os órgãos do executivo (TCE/PB, 2016).

A CGE/PB criou em 2014, através da Portaria 006/2014 do Gabinete do Secretário Chefe da Controladoria Geral do Estado da Paraíba - GSC/CGE, de 25/04/2014, um manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais para que fosse adotado no âmbito do Poder Executivo do Estado da Paraíba. A justificativa para a criação do referido manual foi de prevenção de falhas e irregularidades encontradas no recebimento das mercadorias, dificultando a liquidação; suprir a falta de um padrão a ser seguido nos procedimentos de recebimento de bens e ou materiais, dificultando o controle; normatizando essa atividade de recebimento de bens e ou materiais adquiridos pelo Poder Executivo do Estado.

Dessa forma, observa-se que a Controladoria Geral do Estado executa as funções de Controladoria, que segundo Catelli (2013), é subsidiar o processo de gestão e de estabelecimento de padronização para os processos, trazendo benefícios para o controle interno, a fim de que a organização possa atingir seus objetivos.

O Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais, instituído pela CGE/PB, é um exemplo prático dessa padronização, com o intuito de melhorar o controle e mitigar o risco.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A presente pesquisa trata do controle interno no setor público, que é uma ferramenta imprescindível para a gestão pública conseguir atingir seus objetivos e metas, oferecendo segurança e tranquilidade ao gestor, buscando eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos para a população, salvaguardando os ativos públicos, fiscalizando as prestações de contas dos atos públicos e os tornando acessíveis.

Porém, a pesquisa delimita-se a apresentar os processos internos realizados na Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba – SESDS/PB, órgão vinculado ao Poder Executivo, no que tange aos procedimentos de gerenciamento e recebimento de bens e ou materiais, em virtude de não conformidades verificadas pela Auditoria do órgão de controle, nas atividades de

recebimento de bens e ou materiais executadas pelos órgãos do Poder Executivo do Estado.

Sendo assim, a pesquisa traz o seguinte problema: Como o manual criado pela CGE/PB impacta nos procedimentos realizados no âmbito da SESDS/PB, no que tange o gerenciamento de recebimento de bens e ou materiais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como o Manual Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais criado pela CGE/PB impacta nos processos internos realizados na SESDS/PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar o nível de conhecimento, dos servidores da SESDS, envolvidos no procedimento de recebimento de bens/materiais, acerca de controle interno;
- b) Apresentar os procedimentos realizados para o gerenciamento do recebimento dos bens e ou serviços na SESDS;
- c) Comparar os procedimentos de gerenciamento de recebimento de bens e ou materiais realizados atualmente na SESDS, com os procedimentos descritos no Manual de Gerenciamento de Recebimentos de Bens/Materiais da CGE/PB;
- d) Verificar o grau de aderência nos procedimentos internos quanto ao gerenciamento de recebimento de bens e ou materiais na SESDS, ao que descreve o Manual de Gerenciamento de Recebimentos de Bens/Materiais da CGE/PB.

1.3 Justificativa

O controle interno é de suma importância para o atingimento dos objetivos da Administração Pública, sendo a forma mais eficiente de acompanhar e fiscalizar a

aplicação dos recursos públicos, os quais são escassos. Na busca da otimização desses recursos, o gestor público necessita ter um controle interno que funcione de forma eficiente, e que realize suas funções de salvaguarda dos ativos, observância da execução das atividades dentro da legalidade, acompanhamento e melhoria dos processos internos, criando inclusive procedimentos para o atingimento dessas funções.

Nesse contexto, surge a Controladoria Pública como órgão central do sistema de controle, tendo um papel importante de fiscalizar a execução dos controles internos, possuindo uma ligação direta com a Estrutura de Governança, representado pelo Chefe do Poder Executivo, participando da estratégia e do planejamento da gestão, inclusive propondo mudanças nas atividades internas, quando necessário.

Dessa forma, a Controladoria Geral do Estado da Paraíba criou o Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens e ou Materiais, através da Portaria 006/2014/GSC/CGE, com o intuito de mitigar o risco inerente à esta atividade, melhorando a eficiência dos procedimentos. Segundo a referida portaria, sua criação se deu devido a alguns problemas de não conformidade encontrados pela Auditoria da CGE/PB. Essas não conformidades foram descritas no manual como falhas ou irregularidades no recebimento das mercadorias, falta de um padrão para nortear os servidores e necessidade de uma norma para auxiliar o controle e mitigar o risco.

Esses pontos elencados no manual podem gerar problemas à Administração Pública, como fraudes e desvio de bens e ou materiais, falta de eficiência nos processos, procedimentos realizados de forma irregular e ilegal, consequentemente trazendo prejuízo ao erário. Sem uma normatização pode ocorrer o recebimento de um bem que não está de acordo com as especificações da compra e depois não servir para o seu fim, causando prejuízo, que pode ser de valores vultosos, e também pode ocorrer de não ser feito o registro do bem adquirido no sistema de patrimônio da Administração Pública, criando um ambiente propício à fraude.

A Diretoria de Auditoria e Fiscalização do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba apresentou um relatório referente ao ano de 2017, elencando irregularidades encontradas na Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social dos exercícios de 2013, 2014 e 2015, todos a níveis de controle interno. Na prestação de contas do ano de 2016 foram encontradas irregularidades acerca da

falta de tombamento de bens móveis adquiridos, causando prejuízo nas informações contábeis.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como justificativa verificar se os controles internos, no que tange ao gerenciamento de recebimento de bens e ou materiais, estão sendo eficientes com a implantação do Manual criado pela CGE/PB, na Secretaria de Estado da Defesa Social da Paraíba, atingindo o seu objetivo de sanar as falhas e irregularidades nos recebimentos das mercadorias, facilitar o processo interno, bem como conseguir mitigar o risco envolvido na atividade de gerenciamento de recebimento de bens e ou materiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública e Governança

A Administração Pública, segundo Di Pietro (2013), pode ser conceituada em sentido objetivo, material ou funcional, a qual define o Estado como ente de direito público que desenvolve atividades de interesses públicos de forma concreta e imediata, e em sentido subjetivo, formal ou orgânico, como aglomerado de órgãos e empresas públicas às quais são delegadas as atividades administrativas públicas.

Segundo Dantas (2018), a Administração Pública divide-se em Direta e Indireta, sendo a gestão dos interesses públicos através das prestações de serviços públicos.

Matias Pereira (2014, p.77) conceitua a Administração Pública como a reunião de servidores e órgãos responsáveis por realizar as atividades administrativas à partir de decisões políticas e legislativas, no atendimento, de forma qualitativa, dos interesses da coletividade, isto nas três esferas de governo.

A Administração Pública, conforme observado, é um conjunto de órgãos e pessoas jurídicas, e também de atividades planejadas e organizadas, com a finalidade de atender aos interesses públicos, com base nas decisões políticas e legislativas.

Para a gestão da Administração Pública, o gestor deve obedecer aos princípios constitucionais, conforme expressos no caput do artigo 37 da Constituição Federal, da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Para a realização das atividades de interesse público devem ser observados os princípios fundamentais segundo o Decreto Lei 200/1967, que são: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. De acordo com Santos et. al.(2012, p.4), através desses princípios, consegue fazer a previsão de seus atos, realizando um planejamento capaz de determinar a estrutura organizacional dos órgãos, alocando os servidores dentro de suas aptidões, e determinando seus afazeres e responsabilidades, isto de forma monitorada, verificando os erros possíveis e corrigindo tempestivamente.

Observando as legislações citadas que contém os princípios norteadores da Administração Pública, observa-se que o legislador está preocupado com o bom

funcionamento da máquina do Estado, para que funcione de forma eficiente e dentro da legalidade, e apresenta também um cuidado com a “coisa pública”, atentando inclusive a necessidade efetiva de um controle para o cumprimento referidos princípios. Segundo Di Pietro (2008), o controle tem a finalidade de fazer com que a Administração Pública exerça suas atividades de acordo com os princípios que são determinados pela legislação.

De acordo com Mello (2006), existe uma tendência atual trazida pela Nova Gestão Pública, como atividades, modelos e ferramentas utilizadas pelo setor privado, sendo adaptado para as atividades da gestão pública, na busca de melhor eficiência, efetividade e economicidade para a Administração Pública, contribuindo para o melhor gerenciamento das atividades públicas, reduzindo os conflitos de agência que existe entre os gestores e a população, e implantando a governança corporativa como uma ferramenta importante dessa nova realidade.

A governança no setor público é um sistema de gerenciamento que auxilia os órgãos da administração pública para que os mesmos sejam geridos de forma eficiente e eficaz, atendendo aos interesses públicos (CAVALCANTE & LUCA, 2013).

O Comitê do Setor Público da Federação Internacional de Contadores (PSC/IFAC), instituiu em 2001 princípios, diretrizes e recomendações de governança e controladoria para que sejam seguidos pelos entes públicos. Estas recomendações dividem-se em quatro dimensões: padrões de comportamento, processos e estrutura organizacional, controle e relatório externo.

Os princípios de governança no setor público, segundo o Public Sector Committee/International Federation of Accountants - PSC/IFAC (2001), são descritos da seguinte forma: transparência, que é a acessibilidade das informações a quem interessar, que devem ser claras, precisas e objetivas, passando confiança aos mesmos; integridade, que tem como base a honestidade e decência quanto a administração pública dos recursos disponíveis; e accountability, que é a responsabilização das atividades e prestação de contas das pessoas que tomam a decisão, isto é, é responder pelo que lhe foi confiado.

A governança no setor público é orientada pelos controles internos, os quais conseguem diminuir os problemas da gestão, dando uma confiança razoável, e como consequência, deve ser capaz de mitigar os conflitos de agência (CAVALCANTE & DE LUCA, 2013).

O controle interno realizado pela Administração Pública foi instituído no Brasil a partir da Lei 4320/1964 em seus artigos 75 e 76, os quais regulamentam o controle na execução orçamentária, e determina que o Poder Executivo realizará tais controles, independentemente de os Tribunais de Contas e ou órgãos similares também o fazerem. Segundo Silva (2012) o controle interno na Administração Pública se fundamenta no artigo 76 da Lei 4320/1964.

O artigo 74 da CF/88 reforçou a execução desse controle interno, inclusive determinando que tal controle seja mantido pelo Executivo, Legislativo e Judiciário, de forma integrada.

2.2 Controle Interno

Na literatura pode-se encontrar várias definições de controle interno, os quais buscam dar uma conotação completa a este processo, devido a seu amplo escopo de atuação. Dessa forma nos parágrafos seguintes são apresentados alguns conceitos que mostram várias conotações para controle interno, porém com alguns pontos em comum.

Migliavacca (2004, p.17), define controle interno como o planejamento de todos os procedimentos de uma organização, com o intuito de salvaguardar os seus ativos, melhorar a eficiência operacional, melhorar a qualidade das informações contábeis, verificando e adequando os dados contábeis, fazendo com que todos obedeçam às políticas predefinidas pela administração.

A definição de controle interno de acordo com o TCE/PB (PARAÍBA, 2016), em sua Cartilha de Orientação sobre Controle Interno, e seguindo as disposições da Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (2007), diz que é um processo integrado o qual é realizado pela administração e funcionários, organizado de forma a combater os riscos e garantir uma segurança razoável para o alcance dos objetivos, que são a execução eficiente das operações, cumprimento da accountability, atendimento às leis e regulamentos e a salvaguarda dos ativos.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2013) define controle interno como um processo que é realizado por todos da entidade, estrutura de governança, administração e por outros profissionais que fazem parte da organização, para dar segurança razoável na intenção de alcançar

os objetivos da organização, promovendo a eficiência operacional, qualidade nas informações contábeis que são divulgadas e aderência as normas e regulamentos, para que os processos estejam em conformidades às mesmas.

Verifica-se que os conceitos de controle interno são parecidos, porém tanto o COSO quanto o TCE/PB apresentam um conceito mais completo, ao afirmarem que o mesmo será realizado por todos da organização. Mas, como foi observado anteriormente, todos os conceitos apresentam pontos em comum, como a implantação da eficiência operacional, aderência às normas e leis e salvaguarda dos ativos.

Os objetivos do controle interno, segundo o COSO (2013, pag.39), se apresentam em três categorias:

- Operacional – Esses objetivos relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
- Divulgação – Esses objetivos relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade.
- Conformidade – Esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Para Attie (2011) os objetivos do controle interno são: salvaguarda dos ativos; fidedignidade e confiabilidade das informações contábeis pelos relatórios contábeis; promover a eficiência operacional; e aderência às políticas da empresa.

Os objetivos do controle interno, de acordo com o que foi apresentado pelos autores, estão apresentados em três óticas, operacional quando promovem a eficácia e eficiência das atividades, divulgação quando na manutenção da integridade e fidedignidade dos dados contábeis e conformidade quando asseguram o cumprimento das leis e dos regulamentos as quais estão submetidos.

Segundo Turner et al. (2017), um bom sistema de controle deve estar presente em todos os níveis e funções da organização, inclusive controle sobre a tecnologia, exigindo que a estrutura realize controles que contribuam para mitigar o risco, controles gerais sobre tecnologia e implantação de controles por meios de políticas e procedimentos que sejam cumpridos por todos.

The Institute of Internal Auditors - IIA (2013) defende o Modelo das Três Linhas de Defesas como o modelo eficaz e simples, o qual melhora a comunicação

por meio de definições de papéis e responsabilidades essenciais, o gerenciamento dos riscos e do controle, e que pode ser aplicável em qualquer tipo ou tamanho de organização. O organograma apresentado na Figura 1 descreve como o Modelo das Três Linhas se apresenta na organização.

Figura 1 – Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

Fonte: Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles

Pode-se observar, na Figura 1, que esse modelo apresenta a primeira de linha de defesa composto pelos Controles da Gerência e as Medidas de Controle Interno, os quais são responsáveis por manter os controles internos eficazes e condução dos procedimentos de riscos e controle diários. A segunda linha de defesa é composta por gestores executores, os quais podem intervir nos controles internos de forma a melhorá-los, bem como os sistemas de riscos, no auxílio da primeira linha, não podendo ter independência para oferecer análises diretamente aos órgãos de governança. E a terceira linha é composta pela Auditoria Interna, que é o órgão que fornece informações abrangentes diretamente aos órgãos de governança e à alta administração, os quais não estão incluídos nas linhas de defesa, segundo o modelo (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA, 2013).

Percebe-se que existem atualmente normas e modelos cada vez mais capazes de efetuar o gerenciamento dos controles e riscos, com a finalidade de criar uma estrutura que faça com que o sistema de controle interno funcione de acordo com a realidade de cada organização.

No modelo das Três linhas de Defesa a governança e alta administração não estão inseridos em nenhuma das linhas, porém a implementação é melhor com o

apoio dessas instâncias, pois têm as melhores condições de ajudar no sucesso dos objetivos das três linhas de defesa, além do que são as principais partes interessadas atendidas pelas linhas (IIA, 2013).

Para garantir a eficiência e eficácia de qualquer sistema de controle interno, deve ocorrer um monitoramento constante, com revisão e avaliação contínua, e se necessário, aplicar correções (TURNER et. al., 2017). Mesmo assim, segundo os mesmos autores, existem limites para o sistema de controle interno, onde ele apenas garante segurança razoável, e não absoluto, de evitar o risco, sendo os principais fatores de que os controles não deem garantias mais efetiva temos os julgamentos falhos nas tomadas de decisão, erro humano, controles que são ignorados e os custos de manter alguns controles.

O COSO (2013), cita como fatores que aumentam os riscos de os controles internos falharem são as falhas humanas, tomada de decisão errada, contornar os controles, isto é, pular etapas, conluíus entre funcionários e ou com terceiros, eventos externos.

Como observado, há limitações no controle interno, o qual garante uma segurança razoável e não total quanto à exposição aos riscos, que são fatores preponderantes para o não atingimento dos objetivos.

De acordo com o COSO (2013), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”. E segundo o mesmo autor, esses riscos são consequências de impactos negativos gerados por eventos que ocorre interna o externamente à organização.

O IIA (2013), através de sua Declaração de Posicionamento, informa que a gestão operacional gerencia o risco, conduzindo procedimentos de riscos e fazendo o controle diário, onde a mesma identifica, avalia e mitiga os riscos, criando políticas e procedimentos para o alcance das metas e objetivos, sendo esses procedimentos executados pelos componentes da 2ª Linha, os quais operacionalizam os procedimentos, sendo os facilitadores da implementação dos procedimentos que melhoram a eficiência e eficácia dos processos internos e melhora a gestão do risco.

Observa-se que o gerenciamento de risco é um processo imprescindível para monitoramento e controle do risco, identificando, avaliando e apresentado respostas para risco através de ações e procedimentos para mitigação do mesmo, no intuito de dar segurança razoável para o atingimento dos objetivos, sendo a criação de procedimentos, por órgão responsável, uma das formas eficientes de

respostas ao risco, melhorando o controle interno. Pois segundo Turner et al (2017), estabelecer processos e procedimento formais é uma resposta adequada ao risco, cooperando assim para o gerenciamento do risco.

2.3 Controle Interno no Setor Público

De acordo com Santos (2012), o controle interno é de suma importância para o setor público, inclusive previsto pela própria Constituição Federal de 1988, para evitar diversos problemas de cunho administrativo, como fraudes em licitações, aquisição de material sem qualidade, obras de engenharia inacabadas por falta de planejamento correto, superfaturamento, pagamentos por serviços não realizados, dentre outros problemas.

Pacini (1995, p. 127 e 128) reforça a importância do controle interno para o setor público, pois, só há uma aceitação do governo pelo povo se ele fortalecer os meios de controle e de fiscalização, protegendo assim os recursos públicos.

O controle interno, como verificado, tem uma grande relevância para auxiliar a Administração Pública a gerir seus recursos de forma responsável, e atender os interesses públicos, dando tranquilidade aos gestores quanto ao trato da “coisa pública” e confiança à população, fortalecendo a capacidade de governar e corroborando a relação de legitimidade.

De acordo com o TCE/PB (2016), “as atividades de controle interno são desempenhadas, preventiva, concomitante e posteriormente aos atos administrativos, visando cumprir os objetivos da entidade”.

Em um sentido mais amplo, utilizando o conceito da American Institute of Certified Public Accountants – AICPA, o TCE/PB (2016, p.17), apresenta que o SCI deve ser entendido como um plano que contempla métodos e medidas coordenadas, que são implantadas com o objetivo de salvaguardar seus ativos, melhorar a confiabilidade dos seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e promover a obediência às políticas determinadas pela gestão.

O TCE/PB (2016), ajustando o conceito para a Administração Pública, apresenta o Sistema de Controle interno como sendo o controle das ações realizadas em todos os Órgãos Públicos, analisando a eficiência e eficácia dos processos internos, bem como fazendo cumprir as políticas públicas determinadas em lei, isto sob o gerenciamento de um órgão de controle de cada poder.

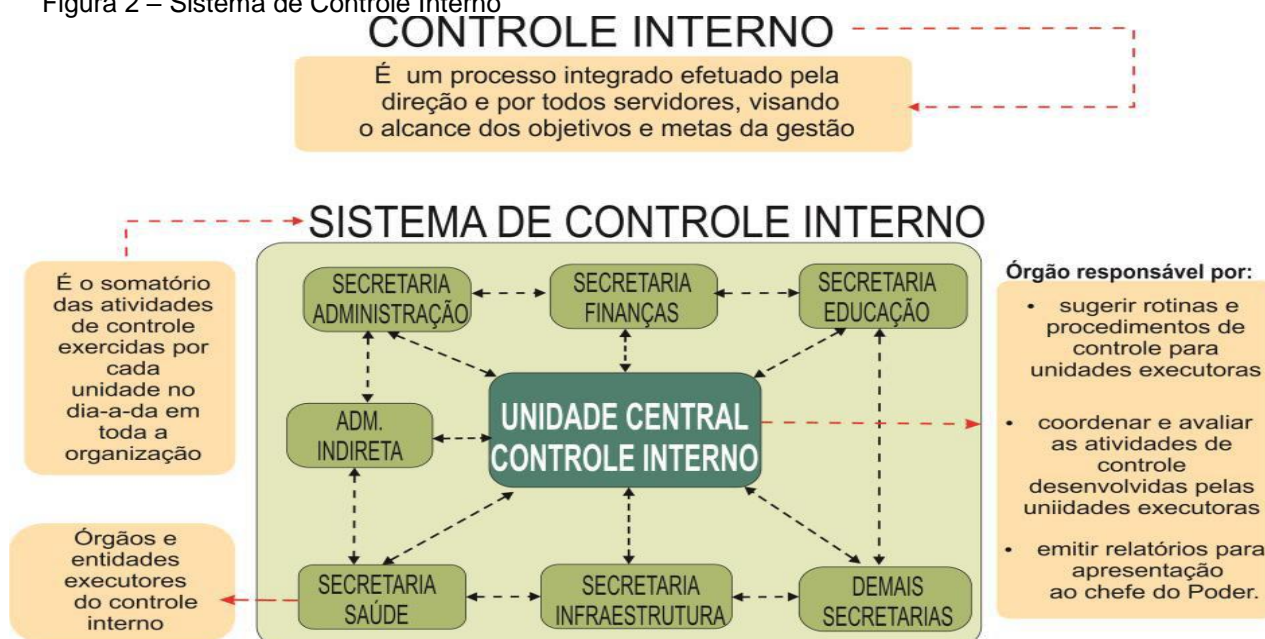
A forma de estruturação do controle interno adotado no Brasil, bem como no Estado da Paraíba, é através de um Sistema de Controle Interno que interliga todos os órgãos que compõem a respectiva administração, possuindo uma unidade central que gerencia as atividades de controle, no intuito de que sejam cumpridos todos os processos e procedimentos definidos na busca da eficiência, com o fim de atender ao interesse público.

De acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (2016), os órgãos do Poder Executivo federal devem adotar o Modelo das Três Linhas de Defesa, onde a primeira linha de defesa é executada por todos os níveis de gestão, a segunda linha de defesa por instâncias específicas e a terceira linha de defesa pela auditoria interna.

O sistema de controle interno na Paraíba é operacionalizado de forma integrada dentro dos Órgãos Públicos, coordenado pela Unidade Central de Controle Interno – UCCI, representada pela Controladoria Geral do Estado da Paraíba, a qual faz cumprir as atividades de controle para efetivo alcance dos objetivos da Administração Pública.

A Cartilha de Orientações sobre Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (2016) apresenta o Sistema de Controle Interno – SCI de acordo com o Organograma abaixo:

Figura 2 – Sistema de Controle Interno



Fonte: Cartilha de Orientações sobre Controle Interno - TCE/PB (2016)

Verifica-se, de acordo com a figura 2, que o Sistema de Controle Interno na gestão pública apresenta uma integração entre os órgãos executores, sendo coordenado pela Unidade Central de Controle Interno, que fica estrategicamente no Centro do Sistema e que gera informações para o chefe do Poder Executivo, corroborando com as definições apresentadas pelo COSO e pelo próprio TCE/PB.

A Unidade Central do Sistema de Controle Interno também é responsável por criar procedimentos para melhorar a eficiência e melhorar a gestão do risco, bem como fiscalizar a execução desses procedimentos. (TCE/PB 2016)

Como apresentado pela Cartilha de Controle Interno do TCE/PB, o sistema de controle interno definido para os órgãos do Estado da Paraíba assemelha-se ao Modelo das Três Linhas de Defesa, onde a primeira linha de defesa é representada pelos gestores dos Órgãos Executores, a segunda linha de defesa está inserida também nos órgãos executores, sendo representada pelos níveis gerenciais mais baixos, e a terceira linha pelo órgão representante da Unidade Central de Controle Interno, que é a Controladoria Geral do Estado da Paraíba – CGE/PB, sendo este um órgão específico de controle, que supervisiona os controle internos e também fazem a auditoria interna, avaliando e sugerindo melhorias nos controle internos, bem como emitindo relatórios diretamente para o Chefe do Poder Executivo.

O Sistema de Controle Interno é importante para a gestão pública, pois garante a padronização de procedimentos de controle, facilitando assim a operacionalização das atividades, mesmo na substituição de servidores ou gestores. (PARAÍBA, 2016). Segundo a Cartilha de Orientações sobre Controle Interno do TCE/PB, os objetivos do SCI são:

- 1) assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas, destacando-se conhecer as receitas, despesas, resultados históricos, estrutura administrativa, pessoal, patrimônio, observando-se as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos;
- 2) acompanhar a programação estabelecida nos instrumentos de planejamento (Planos Plurianuais - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Leis Orçamentárias Anuais - LOA, Metas Bimestrais de Arrecadação - MBA e Cronogramas Mensais de Desembolso - CMD);
- 3) buscar o equilíbrio nas contas públicas e a correta aplicação administrativa e financeira dos recursos;
- 4) examinar os resultados quanto à economicidade, eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos e operacionais;
- 5) prevenir a ocorrência de fraudes, desvios, desperdícios e erros cometidos por gestores e servidores em geral;
- 6) auxiliar no alcance de metas estabelecidas, bem como na prestação de contas à sociedade, de forma fidedigna e transparente.

Como apresentado na cartilha do TCE/PB, os objetivos de um sistema de controle interno estão bastante ligados a execução dos planos orçamentários estabelecidos pelo PPA, LDO e LOA, na prevenção de erros e fraudes, manter o equilíbrio das contas públicas, assegurar os controles gerais e com isto alcançar os objetivos da gestão pública e também prestar contas à sociedade. Esses objetivos estão em consonância com as leis que foram implementadas com o intuito de assegurar o melhor trato dos recursos públicos, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à informação.

No Poder Executivo da Paraíba, segundo TCE/PB (2016), existe um modelo definido para o Sistema de Controle Interno, tendo a Controladoria Geral do Estado como órgão central desse sistema, que é integrado com os demais órgãos vinculados ao Poder Executivo, e que são chamados de Órgãos ou entidades executoras. Observa-se que este modelo retrata como o controle interno é exercido por todos, não apenas pelo órgão de controle, no caso CGE/PB, sendo todos os órgãos são executores e responsáveis pelo controle interno, tendo a responsabilidade de executar os objetivos definidos pela cartilha.

2.4 Controladoria

A controladoria, além de controle da gestão, é uma área do conhecimento incluindo economia, patrimônio, finanças e operações, bem como é considerada um órgão da esfera administrativa que realiza atividades e desempenha funções de apoio à Administração (BORINELI, 2007).

Em meados do Século XX, a atividade de controladoria surge mais forte devido à necessidade de controle mais efetivo por causa do aumento das atuações das grandes corporações (OLIVEIRA, HUPPES E COSTA, 2011).

Com a chegada das empresas multinacionais no Brasil, na década de 1960, iniciou-se a utilização da controladoria no país (LUNKES, SCHNORRENBARGER E ROSA, 2013; SIQUEIRA & SOLTELINHO, 2001). A Controladoria se desenvolveu paralelo ao desenvolvimento econômico, a partir do aumento e complexidade das empresas, buscando atender as necessidades dos gestores, que possuíam necessidades distintas, tendo com isso uma posição de apresentar informações relevantes para a tomada de decisão (DURIGON E DIEHL, 2013).

A controladoria pode ser entendida como um ramo do conhecimento que apresenta conceitos e fundamentos advindos de outros ramos do conhecimento, bem como um setor administrativo responsável por auxiliar a gestão na função estratégica de fiscalizar as atividades internas, que evoluiu juntamente com a expansão das atividades e das empresas, tendo que atender às necessidades dos tomadores de decisão na emissão de informações relevantes.

De acordo com Ferrari et. al (2013), para exercer a atividade de Controladoria, é necessário uma grande capacidade técnica e competência pessoal que a área exige. E com o avanço e complexidade dos processos administrativos, é preciso o profissional ter um leque de conhecimento em diversas áreas, como sistema de informações, contabilidade e finanças, direito, visão de negócio, dentre outros (OLIVEIRA et al, 2002).

Lima et al (2011, p4 5) afirmam que é importante a controladoria contribuir com o planejamento estratégico da organização, apresentando informações relevantes para ajudar a gestão tomarem suas decisões, bem como fazer o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho das atividades realizadas dentro da organização, na intenção de gerenciamento e controle dos riscos que podem por ventura atrapalhar o crescimento da empresa, que visa o melhor atendimento de seus clientes.

Conforme Slomski (2005, p. 15), a controladoria é o instrumento pelo qual as organizações buscam o ótimo, sejam elas públicas ou privadas. A mesma tem um grande escopo de trabalho, que inicia no planejamento estratégico, avaliação dos resultados e execução (CAVALCANTE & LUCA, 2013).

Como observado, a Controladoria possui um papel de suma importância na organização, configurando-se como uma área que está ligada com o planejamento estratégico, sendo necessário um conhecimento multidisciplinar para a realização das atividades de monitoramento e fiscalização de áreas diversas.

2.5 Controladoria Pública

No setor público a controladoria, como órgão de controle, deve cuidar dos recursos públicos, melhorando os resultados econômicos, e trazendo eficiência e eficácia no uso desses recursos para a população (OLIVEIRA, 2010).

Como as atividades do setor público apresentam uma complexidade maior do que na iniciativa privada, a controladoria deve prover informações relevantes ao gestor público, na identificação e classificação de problemas gerenciais (MESSIAS e WALTER, 2016).

De acordo com Suzart, Marcelino e Rocha (2009), as Controladorias Públicas realizam o planejamento, coordenação e execução do controle interno, bem como acompanham e fiscalizam as gestões financeira, contábil e orçamentária.

Para Macêdo e Lavarda (2013, p.36), a controladoria Pública busca fazer o acompanhamento da execução orçamentária, auxiliar o gestor tomar decisões, emitir relatórios com informações das atividades realizadas no âmbito da administração pública, acompanhar e monitorar essas atividades para corrigir ou modificar quando necessário, isto para diminuir os impactos das consequências dos erros que possam ocorrer, e conduzir tais atividades dentro da legalidade e ética, evitando ilicitudes e práticas antieconômicas.

Como visto, a Controladoria Pública busca racionalizar os gastos públicos, com a otimização dos recursos disponíveis, fazendo essa otimização de forma eficiente e eficaz, ajudando o gestor público a ter controle do orçamento público, através de sua participação em todos os aspectos do controle interno, acompanhando e fiscalizando a execução, bem como sugerindo correções, com a finalidade de mitigar o risco e dar uma segurança razoável para o alcance dos objetivos.

As unidades de controladoria foram implementadas na estrutura organizacional das entidades governamentais após a criação da Controladoria Geral da União pelo governo federal em 2003, que realiza atividades de controle, correição, transparência e ouvidoria. A partir dos trabalhos realizados pela CGU, os governos estaduais criaram sistemas de controles e alguns implementaram controladorias estaduais (MESSIAS e WALTER, 2016).

A controladoria é uma ferramenta necessária para o sistema de governança, e surgiu como importante mecanismo na Nova Gestão Pública, a qual apresenta diversos procedimentos gerenciais, trazendo maior eficiência, efetividade e economicidade para a administração (MESSIAS e WALTER, 2016; MELLO, 2006; IFAC, 2001).

Observa-se que a controladoria pública como órgão da Gestão Pública foi criado após o ano de 2003 no Brasil, conforme informado acima, com finalidade de

dar suporte ao gestor público, realizando funções de controle, correição, transparência e ouvidoria, além de prezar pela eficiência, efetividade e economicidade que a nova gestão requer.

De acordo com Borinelli (2006), as funções da Controladoria são: Controle Contábil, Gerencial e Estratégico; Monitoração e Avaliação de Custos; Controle Tributário; Proteção e Controle de Ativos; Controle Interno; Controle dos Riscos e Gestão da Informação.

Porém no âmbito do setor público, segundo estudo realizado por Suzart, Marcelino e Rocha (2011), em catorze órgãos de controladoria no Brasil, as funções da controladoria são: acompanhar e fiscalizar a gestão administrativa e operacional; acompanhar a gestão contábil, financeira e orçamentária; e acompanhar a gestão patrimonial.

De acordo com apresentado, no setor privado a controladoria apresenta funções que estão relacionadas à realidade daquele setor, onde principalmente o escopo é a otimização dos resultados financeiros e consequentemente o lucro, no setor público, apesar de algumas funções apresentarem semelhanças, porém o foco está no controle das atividades internas, acompanhamento e fiscalização da gestão pública e o controle do ativo e dos riscos, isto é, concentra-se na fiscalização e acompanhamento da gestão pública com objetivo de aplicar os recursos públicos de forma responsável e equilibrada, melhorando a prestação de serviços públicos à população.

No Estado da Paraíba, de acordo com o histórico apresentado no site institucional da CGE/PB, a Controladoria Geral do Estado foi criada a partir de transformações de órgãos de controles anteriores, como Divisão de Auditoria, Departamento de Controle Interno, Coordenadoria de Auditagem e Controle Interno, Secretaria Especial de Controle Interno e Secretaria de Controle da Despesa Pública. Esses órgãos antecessores da CGE/PB, apresentavam como finalidade basicamente a avaliação das metas de governo, acompanhamento e fiscalização do orçamento público, controle das operações de créditos, e apoio ao controle externo (PARAÍBA, 1992). Estas finalidades são definidas inclusive nas legislações brasileiras como Lei nº 4320/64, Decreto Lei nº 200/67, CF 1967, CF 1988.

Porém, de acordo com o site institucional da CGE/PB, na aba competência e atribuições, a Lei da Responsabilidade Fiscal aumentou a importância do controle interno, inclusive com a criação da CGU no âmbito federal, onde os Estados também

deram um maior status para a função, pois a responsabilidade da fiscalização do cumprimento da referida lei ficou a cargo do controle interno.

É verificado que o controle interno no Estado da Paraíba vinha sendo executado por órgãos instituídos anteriormente, os quais cumpriam as funções determinadas pelas legislações vigentes, porém direcionavam essas atividades para a fiscalização e execução orçamentária, e a partir da Lei da Responsabilidade Fiscal, bem como a apresentação da Nova Gestão Pública, é dada maior ênfase ao controle interno, uma vez que os órgãos de controle dos estados ficaram responsáveis por exigir o cumprimento da referida lei.

Segundo a Cartilha do TCE/PB (2016), no Sistema de Controle Interno a Controladoria Pública do Estado da Paraíba é o órgão que funciona como Unidade Central de Controle Interno, sendo responsável por sugerir rotinas e procedimentos para os Órgãos que são no SCI as unidades executoras, por coordenar as atividades de controle, e emitir relatório para o Gestor.

A Controladoria Pública, como órgão de controle central do SCI, faz a padronização dos procedimentos internos para facilitar a operacionalidade das tarefas, deixando formalmente normatizados, isto pensando na permanência ou substituição de servidor e ou gestores (PARAÍBA, 2016).

Como órgão de controle do setor público, a Controladoria Pública é responsável por gerir o sistema de controle interno, que deve estar integrado entre as unidades executoras, tendo a controladoria o papel de padronização dos procedimentos e das rotinas, para facilitar a execução e controle de tais atividades, que devem ser realizadas de forma eficiente e dentro da legalidade, sendo a controladoria também responsável por relatar ao chefe do Poder Executivo, as informações relevantes para as tomadas de decisões.

Como exemplo de uma das funções exercidas pela Controladoria Geral do Estado, no que tange a criação de procedimentos para melhorar a eficiência e controle das atividades desenvolvidas pelos órgãos executores, está à criação do Manual de Gerenciamento e Recebimento de Bens/Materiais, através da Portaria 006/2014/GSC/CGE, sendo esse manual uma forma de gerenciamento do risco para que o mesmo esteja dentro do aceitável.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos e técnicas que foram adotados para atingir o objetivo proposto e responder ao problema de pesquisa. Segundo Gil (2002), a pesquisa é o desenvolvimento do método científico com objetivo de descobrir repostas para o problema, realizadas formalmente e de forma sistemática, com a utilização de procedimentos científicos.

3.1 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem do problema optou-se por uma pesquisa qualitativa, uma vez que o estudo buscou verificar o impacto nos procedimentos internos de recebimento de bens e ou materiais pela SESDS com a implantação do Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais.

3.2 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois apresenta os procedimentos realizados no âmbito da SESDS, descrevendo passo a passo o fluxo de recebimento dos bens e ou materiais elencados nos processos de compras, comparando com os procedimentos descritos no Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais.

3.3 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos foi realizado um estudo de caso na SESDS, onde observaram-se os procedimentos de recebimentos de bens e ou materiais realizados na SESDS, verificando sua aderência ao descrito no Manual de Gerenciamento de Recebimentos de Bens/Materiais, e o comportamento do controle interno com os impactos sofridos com a implantação do referido manual.

Para a coleta de dados foram realizadas inicialmente a verificação e análise de documentos de processos de compras, sendo dois processos do ano de 2014, dois do ano de 2015 e dois do ano de 2017, conforme descritos no quadro 1 na página seguinte:

Quadro 1 – Processos de compra analisados

Processo	Ano	Item Adquirido	Valor em R\$
15089/2014	2014	Equipamentos para tecnologia da informação	795.639,76
7036/2014	2014	Kit de vigilância	1.056.000,00
1773/2015	2015	Papel A4	212.000,00
4215/2015	2015	10 automóveis New March 1.6 e 8 Frontier S 4x4 2.5	1.350.000,00
366/2017	2017	Papel A4 75g Suzano Report Premium cx/10 resmas	454.470,00
8864/2017	2017	Móveis de Escritório	310.000,00

Fonte: Elaboração Própria, 2018

O quadro 1 apresenta os processos de compras que são numerados com uma sequência obedecendo todos os processos realizados na SESDS anualmente, seguido do ano referência. Na terceira coluna são descritos os itens adquiridos em seguida, na coluna posterior, os valores dos referidos processos.

A amostra selecionada do ano de 2014, que totaliza R\$ 1.851.639,76, representa 34% do total de compras de bens e materiais realizadas pela SESDS/PB nesse ano, que foi de R\$ 5.422.356,70. Com relação à amostra de 2015 que totaliza R\$ 1.562.000,00, representa 11% do montante de compras de bens e materiais naquele ano que foi de R\$ 14.634.907,55. Já a amostra selecionada em 2017 que totaliza R\$ 770.470,00, o que representa 9% do total de compra bens e matérias desse ano que foi de R\$ 8.476.946,14.(PARAÍBA, 2018).

Depois foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está como apêndice, e baseou-se no referencial teórico acerca do controle interno e dos procedimentos descritos no manual. As entrevistas foram realizadas com o Gerente Administrativo da SESDS, com um gestor de contratos, com o chefe do setor de almoxarifado e uma servidora do setor patrimônio, totalizado uma amostra de quatro entrevistados.

Realizou-se a análise de conteúdo dos documentos coletados na amostra, como também das entrevistas realizadas. Para a realização da análise de conteúdo dos documentos coletados, seguiram-se as três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 2016).

Na primeira fase, que é a pré-análise, realizou-se a seleção dos documentos e delimitaram-se quais informações seriam imprescindíveis para a análise. Na segunda fase foi realizada a análise propriamente dita, onde ocorreu a exploração das informações selecionadas dos documentos, as quais foram separadas por categorias, definidas de acordo com as ações descritas no fluxo apresentado no

Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais, os quais serviram de base para a comparação com os procedimentos realizados de fato na SESDS.

Na terceira e última fase ocorreu a interpretação das informações relevantes apresentadas, categorizadas anteriormente, as quais foram tratadas e interpretadas de forma reflexiva e crítica. Para a elaboração das tabelas foram utilizados os programas Excel e Word.

As entrevistas foram previamente agendadas, as quais ocorreram entre os dias 25 e 27 de abril de 2018, na sede da Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social da Paraíba.

Para a análise das entrevistas dividiu-se as perguntas em tópicos, seguindo o roteiro, e também foram definidos códigos, de acordo com o quadro 2 abaixo, para cada entrevistado, de acordo com o exemplo apresentado por Manzini (2018).,

Quadro 2 – Relação dos entrevistados com os códigos adotados

Código	Cargo
E1 (Entrevistado 1)	Gerente Administrativo da SESDS;
E2 (Entrevistado 2)	Encarregado do setor de Almoxarifado e Patrimônio da SESDS;
E3 (Entrevistado 3)	Servidora do setor de Patrimônio, responsável pelo tombamento e inserção do bem no Patrimônio;
E4 (Entrevistado 4)	Gestor de Contrato (gestor de alguns contratos).

Fonte: Elaboração Própria

Conforme descrito no quadro 2, relacionou-se os entrevistados aos códigos para facilitar a compreensão das análises e resultados, identificando as respostas de cada entrevistado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise e Resultado dos Documentos

O Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais implantado pela CGE/PB apresenta os procedimentos de recebimento de bens e ou materiais através das etapas de planejamento, gerenciamento do recebimento, controle dos registros de bens/materiais e o controle dos fornecedores. Dessa forma, as informações colhidas e analisadas dos processos de compras selecionadas na amostra seguirão de acordo com cada uma destas etapas.

O manual traz todas as etapas em fluxograma, descrevendo as ações que serão realizadas por cada ator integrante do processo, e inclusive algumas etapas são formalizadas para registrar o caminho que está sendo percorrido, facilitando o acompanhamento e controle, sendo considerados pelo manual, pontos críticos para o alcance dos resultados.

A primeira etapa do processo de planejamento a ser registrado é realizar o levantamento das necessidades de aquisição, onde nessa etapa são verificadas as reais necessidades de aquisição, definindo o prazo de entrega pelos fornecedores. A segunda etapa registrada é a definição de um plano de amostragem para a análise dos bens, onde com isto são definidos os critérios para o recebimento dos bens adquiridos, como tamanho e do lote e da amostra. A terceira etapa a ser registrada é a consolidação dos requisitos definidos no Termo de Referência, isto é tudo que foi definido para a aquisição e recebimento do bem deverá ser colocado neste documento, como plano de amostragem, cronograma de entrega, local e responsável pelo recebimento.

Por fim a quarta e última etapa a ser registrada no planejamento é a comunicação dos detalhes de entrega ao especialista, nessa etapa é confeccionado um documento descrevendo todo material a ser recebido com as suas especificações e encaminhadas para os especialistas que deverão fazer o recebimento da mercadoria e proceder testes de qualidade e outros para verificar se o que foi adquirido servirá para o seu fim e se estão dentro da qualidade exigida, porém não são todos os bens adquiridos que precisarão de especialistas, podendo esta etapa ser pulada caso isso ocorra.

O quadro 3 apresenta na primeira linha a partir da segunda coluna as etapas do planejamento que inicia desde da necessidade da compra e definição do recebimento. Na primeira coluna estão dispostos os processos de compras das amostras selecionadas, e nos demais quadrantes o cruzamento das informações entre os processos de compras e as etapas dos procedimentos.

Quadro 3 – Planejamento do Recebimento

Processo	Levantamento das necessidades de aquisição	Definição de plano de amostragem para análise de bens	Consolidação dos requisitos definidos (cronograma de entrega, local e responsável pelo recebimento) no Termo de Referência	Comunicação dos detalhes de entrega ao especialista
7036/2014	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas
15089/2014	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas
4215/2015	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas
1773/2015	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas
366/2017	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas
8864/17	Justificativa do solicitante e autorização para aquisição pelo ordenador de despesas	Não consta nenhum documento formal com essa informação	Constam as especificações dos itens adquiridos e cronograma da entrega e local, porém não informado o responsável pelo recebimento	Não consta porque a mercadoria desse processo não precisou de especialistas

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Nessa etapa de planejamento do recebimento são definidas previamente as ações que deverão ser realizadas quando do recebimento das mercadorias, conforme consta no manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais, como as informações da necessidade da aquisição, definição de um plano de amostragem para conferência e indicação de um especialista, para conferir se for o caso.

De acordo com as orientações do manual deve ser definido um cronograma para o recebimento, indicando o local e o responsável pelo recebimento, e todas essas informações deverão constar no Termo de Referência, conforme orientado pelo manual. Alguns pontos do fluxo são formalizados para o controle, os quais foram categorizadas no quadro 3, considerados cruciais para o bom desempenho d procedimento, de acordo com o manual. Dessa forma, foram analisadas as amostras selecionadas para verificar se foram realizados os planejamentos para o recebimento e compará-los com o manual, verificando o grau de aderência com os descritos no quadro 3.

Em todos os processos de compra que compõem a amostra foram verificados documentos formalizados pelos requisitantes dos bens e ou materiais, justificando a necessidade de aquisição, sendo acompanhado da autorização do ordenador de despesas da secretaria que é o próprio Secretário de Segurança, porém não consta documento formalizado pela gerência administrativa com o levantamento da necessidade e definições de prazos e tamanho das aquisições, conforme apresentado pelo manual.

Foram apresentados nos Termos de Referências dos referidos processos o cronograma e local para a entrega dos bens e ou materiais, porém não foi definido nessa fase de planejamento o responsável pelo recebimento, informando apenas, no referido termo, que o recebimento provisório ficará a cargo do responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato, e para o recebimento definitivo a autoridade competente nomeará uma comissão composta por três membros, isto para compras acima de R\$ 80.000,00(oitenta mil reais).

Com relação ao plano de amostragem para o recebimento dos bens e ou materiais, não foram apresentados em nenhum processo, porque os itens constantes nas amostras selecionadas não precisavam de especialistas para testar os bens adquiridos.

Verifica-se que mais atenção deveria ser dada à etapa do planejamento de recebimento da mercadoria, como fase crítica e importante no fluxo, pois é a fase que servirá de parâmetro para a execução do recebimento e controle das atividades futuras. Os planejamentos apresentados nos processos investigados estão muito aquém do que deveria ser.

Outro fato observado é que os locais indicados para o recebimento dos bens estão sempre informados no Termo de Referência a sede da SESDS, inclusive de quantidades muito grande de bens, a exemplo de móveis para escritórios, como foi o caso do processo 8864/17, e não tem espaço suficiente na sede para essa quantidade recebida, devendo ser feito esse planejamento mais próximo da realidade.

No quadro 4, apresentado na página seguinte, estão descritas as etapas de gerenciamento dos processos de recebimento descritos no manual, sendo essa fase caracterizada pelo recebimento propriamente dito das mercadorias. Da mesma forma do planejamento, nesta etapa existe alguns pontos que exigem os registros das ações exigido pelo mesmo motivo do planejamento, que é o monitoramento e controle das execuções para assegurar o alcance do resultado.

Nessa fase é realizada a maioria das atividades que envolvem o recebimento das mercadorias, com a utilização de mais pessoas de diversos setores da Secretaria. A primeira fase a ser registrada é a recusa do recebimento, que só vai existir se nas ações da recepção das mercadorias, verificar que as especificações dos bens e quantitativos estão divergindo da nota fiscal e consequentemente do contrato, caso esteja tudo dentro da normalidade o fluxo segue para as próximas etapas.

Simultâneo à recusa é realizado a segunda formalização do fluxo de gerenciamento que é a notificação ao fornecedor, que só existirá com a recusa. Porém nessa fase de recusa e notificação existe o problema da reincidência, onde não sendo o fornecedor reincidente recebe uma notificação com solicitação das devidas correções, caso seja reincidente ou não corrigiu as correções requisitadas, além da notificação, é emitido um parecer técnico pelo recebedor o qual encaminha para o gerente administrativo despachando o mesmo com o Ordenador de Despesas, que notifica mais uma vez o fornecedor e aguarda sua defesa, caso não seja feita dentro do prazo estabelecido ou não seja fundada, o processo e os dados

do fornecedor são encaminhados para a CGE para inclusão no Cadastro de Fornecedor Impedidos de Licitar.

A terceira etapa a ser registrada, após a autorização do descarregamento, pois a nota fiscal está compatível com o contrato, é o recebimento provisório do bem e ou material adquirido, onde são realizadas as conferências dos quantitativos, estando de acordo com o contrato, é realizado o recebimento provisório, com a emissão de um termo de recebimento provisório. Porém se não estiver conforme, deverá seguir os passos descritos acima, recusa e notificação e demais etapas, de acordo com o histórico do fornecedor, reincidente ou não.

A quarta e última etapa do gerenciamento é a conferência das amostras selecionadas por especialistas, caso necessite, onde são examinados os bens e ou materiais adquiridos, verificando se estão dentro das especificações exigidas na compra, constante no termo de referência. Estando dentro do que foi estabelecido é emitido um Termo de Recebimento Definitivo em duas vias, onde uma via é encaminhada junto ao processo que é encaminhado para a gerência administrativa que distribui o setor financeiro e almoxarifado, se materiais, ou setor de patrimônio, se bens, para as devidas providências, liquidação, pagamento, inserção no estoque de materiais, e inserção no sistema de patrimônio.

No quadro 4, como nos quadros anteriores, na primeira coluna constam os processos, na primeira e segunda linhas a partir da segunda coluna constam as etapas que são registradas os procedimentos das ações realizadas no recebimento, e nos demais quadrantes o cruzamento das informações dos processos com os registros dos procedimentos.

Quadro 4 – Gerenciamento do Recebimento

Processo	Recepção da Mercadoria		Conferência da Amostra selecionada
	Termo de Recusa e Notificação (NF diverge com os itens)	Termo de Recebimento Provisório (Quantitativos de acordo com o contrato)	Termo de Recebimento Definitivo (com parecer de especialista).
7036/2014	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Emitido termo de recebimento definitivo, porém não consta parecer dos especialistas, porque não foi preciso
15089/2014	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Emitido termo de recebimento definitivo, porém não consta parecer dos especialistas, porque não foi preciso

4215/2015	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Emitido termo de recebimento definitivo, porém não consta parecer dos especialistas, porque não foi preciso
1773/2015	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Emitido termo de recebimento definitivo, porém não consta parecer dos especialistas, porque não foi preciso
366/2017	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Emitido termo de recebimento definitivo, porém não consta parecer dos especialistas, porque não foi preciso
8864/17	Não consta, pois não houve recusa	Não foi feito um termo de recebimento provisório, sendo dado o recebimento no corpo da NF	Ainda não foi realizado o recebimento definitivo.

Fonte: Elaboração própria, 2018

Conforme apresentado no Quadro 4, os itens dos processos de compra da amostra selecionada estavam de acordo com a Nota Fiscal e contrato, dessa forma não foram emitidos termos de recusa e nem notificações para os fornecedores, como não ocorreu em nenhuma fase de recebimento, provisório ou definitivo. Foram autorizados dessa forma o descarregamento das mercadorias, as quais foram recepcionadas por servidores nomeados em diário oficial, que atestaram os quantitativos de acordo com o contrato, porém não formalizaram o termo de recebimento provisório, sendo feito no próprio corpo da nota fiscal.

Foram apresentados os Termos de Recebimento Definitivo nos processos 7036/2014, 15089/2014, 4215/2015, 1773/2015 e 366/2017, sem parecer de especialistas porque os itens dos processos não precisavam de análise técnica. Consta ainda nos referidos processos o parecer da CGE/PB, por serem valores acima de R\$ 80.000,00(oitenta mil reais), os quais conferem os itens recebidos e apresentam um parecer para a liquidação, tendo os cinco processos acima parecer favorável. Após isso os documentos dos processos foram encaminhados para o setor financeiro e almoxarifado ou patrimônio.

Com relação ao processo nº 8864/17, ainda não existe o Termo de Recebimento Definitivo, porque ainda não foi realizado esse recebimento e nem foi dado o parecer da controladoria, embora o processo seja de 2017, foi inserido em restos à pagar, porque não deu tempo de finalizar esse processo dentro do exercício de 2017, e com isso a conclusão do mesmo ainda está ocorrendo, onde as mercadorias foram recebidas no mês de abril do corrente ano.

Nesta fase de gerenciamento da execução do recebimento da mercadoria, observou-se uma aderência melhor ao manual do que na etapa do planejamento, pois embora não foram feitas as formalizações dos termos de recebimentos provisórios em documento próprio, é realizada na nota fiscal. Visto que nos processos analisados, não observou qualquer falha devido a algumas formalizações feitas de forma fidedigna com o manual.

Todo o fluxo dos processos realizados pela Secretaria nessa fase foi feito de acordo com o manual, e todos os procedimentos envolvidos no processo foram executados dentro dos prazos estabelecidos, trazendo uma segurança razoável para os gestores responsáveis pelos contratos, bem como para o ordenador de despesa da Secretaria.

Os procedimentos a partir do recebimento da mercadoria são lançados no Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos –SIGBP, que foi adquirido pelo Estado em 2014 através da empresa Link Data, e que traz mais uma forma de controle dos processos de recebimento de bens e ou materiais.

O quadro 5, apresentado na página seguinte, traz as duas etapas que são realizadas durante o procedimento de recebimento de mercadoria, no caso de Controle dos Fornecedores, e no final do procedimento no caso das entradas dos bens no sistema de almoxarifado e patrimônio.

As informações de controle de fornecedores tem seu início partir da chegada das mercadorias, onde são conferidas inicialmente as notas fiscais, verificando a conformidade com os itens constante nas notas com o que foi definido no contrato. Se não tiver a conformidade é realizada a recusa da mercadoria, através de uma formalização, e emitido uma notificação para o fornecedor, que terá um prazo para a correção da não conformidade.

Porém se o fornecedor for reincidente ou não corrigir o problema da recusa no prazo estipulado, o processo seguirá outro caminho, iniciando com um parecer técnico emitido pelo recebedor, que encaminha ao gerente administrativo, este de imediato despacha com o Ordenador de Despesa que faz uma notificação para o fornecedor, dando um prazo para o mesmo apresentar uma defesa. Terminado o prazo da defesa, e não for apresentada ou não justificar o fato, será feito o encaminhamento do processo junto dos dados do fornecedor para a Controladoria

Geral do Estado para que seja, o fornecedor, inserido no Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar na Paraíba, CAFIL/PB.

Esse procedimento de notificação acompanha todo o processo de recebimento, desde o apresentado anteriormente na recepção da nota fiscal, quanto no processo de recebimento provisório e definitivo, sendo seguido os mesmos trâmites de acordo com o fato, exposto no parágrafo anterior

Na etapa da entrada da mercadoria, que é realizada no final do processo, é uma etapa mais simples do ponto de vista da execução, porém de extrema importância para o controle dos bens recebidos, pois é a fase que alimenta o sistema do estoque e do patrimônio da SESDS, e claro do patrimônio do Estado, uma vez que os bens possuem valores expressivos, e tem que haver um ambiente controlado para evitar riscos de erros e fraudes. É realizado por servidores que recebem da gerência administrativa cópia do termo de recebimento definitivo e da nota fiscal atestada, para terem a certeza que o processo está em conformidade, e que o bem é de fato do Estado.

No quadro 5, como nos quadros anteriores, na primeira coluna constam os processos, na primeira e segunda linhas a partir da segunda coluna constam as etapas que são registradas os procedimentos das ações realizadas de controle de fornecedores e das entradas das mercadorias, e nos demais quadrantes o cruzamento das informações dos processos com os registros dos procedimentos.

Quadro 5 – Controle de Fornecedor e do Registro dos Bens

Processo	Controle de Fornecedores (algum problema na entrega)		Entrada das mercadorias (NF e Termo de Recebimento definitivo)	
	Não reincidente: Notificação ao Fornecedor	Reincidente: Parecer Técnico e Notificação do Ordenador de Despesa. Não justificado, encaminhar para inclusão no CAFIL	Materiais: Registro da entrada no Estoque	Bens: Fazer o tombamento e Registrar o bem no controle de patrimônio
7036/2014	Não ocorreu não conformidade do recebimento em nenhuma etapa	Não precisou	-	Constam no setor os documentos. Inserida no Sistema
15089/2014	Não precisou	Não precisou	-	Constam no setor os documentos. Inserida no Sistema
4215/2015	Não precisou	Não precisou	-	Constam no setor os documentos. Inserida no Sistema

1773/2015	Não precisou	Não precisou	Constam no setor os documentos. Inserida no Sistema	-
366/2017	Não precisou	Não precisou	Constam no setor os documentos. Inserida no Sistema	
8864/17	Não precisou	Não precisou	-	Documentos ainda não chegaram no setor. Em processo de liquidação

Fonte: Elaboração própria, 2018

Como verificado no quadro 5, nos processos analisados não ocorreu nenhum problema com os fornecedores envolvidos nos processos, pois todos cumpriram o que foi contratado. Com relação aos registros das mercadorias adquiridas, com exceção do processo 8864/17 que ainda não foi recebido definitivo para ser liquidado, todos foram devidamente registrados no sistema de patrimônio, quando bem, e no almoxarifado, quando materiais, como apresentado na quarta e quinta coluna do quadro, onde os processos 1773/2015 e 366/2017 se referiram a materiais, enquanto que os demais processos, à bens.

Com relação aos bens, além de serem inseridos no sistema de patrimônio do Estado, através do Sistema Integrado de Bens Patrimoniais –SIGBP, recebem o tombamento, sendo devidamente etiquetados com as placas de tombamento emitido pelo sistema.

Quando o processo 8864/17 for recebido definitivo será encaminhada uma via da nota fiscal com uma via do Termo de Recebimento Definitivo para o setor de patrimônio da SESDS para que seja feito o mesmo processo de inserção no SIGBP e tombamento, como nos demais processos com aquisição de bens.

Os processos de materiais, como no caso dos processos 1773/2015 e 366/2017 são inseridos no sistema de almoxarifado, onde irão compor o estoque de materiais. Mais uma vez observa-se que nesta fase de execução dos controles de registro de materiais e ou bens, a SESDS faz de acordo com o que determina o manual, e com o sistema informatizado há uma segurança razoável para o controle interno, diminuindo a propensão ao erro.

4.2 ANÁLISES E RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.2.1 Controle interno e gerenciamento de risco

A entrevista foi iniciada com perguntas de aspectos gerais sobre o controle interno, para ter ideia do nível de compreensão dos entrevistados acerca do tema, e compreender como funciona o controle interno na SESDS sobre a ótica dos mesmos.

Dessa maneira observou-se que somente o Gerente Administrativo e o Gestor de Contrato, categorizados E1 e E4, respectivamente, apresentam um entendimento sobre controle interno parecido com o que foi apresentado na base teórica dessa pesquisa, como sendo de responsabilidade de todos da organização, embora de uma maneira muito superficial.

O Gerente Administrativo ainda sugere um setor de controle interno que trabalhe com uma certa independência, pois o mesmo não consegue fazer o controle dentro da Secretaria, chegando a atrapalhar suas atividades e podendo comprometer as informações geradas para a alta administração.

4.2.2 Gerenciamento do recebimento de bens e ou materiais

As entrevistas continuaram com o direcionamento para o objeto da pesquisa que são os procedimentos de recebimento de bens e materiais no âmbito da SESDS, com base no manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais criado pela CGE/PB.

Dessa forma foi percebido que a implantação do manual foi imposta e não chegou informação de treinamento, segundo o Gerente Administrativo, que teve que aprender o processo e repassar para seus subordinados. Foi visto também que não houve muita dificuldade com a implantação dos procedimentos propostos pelo manual, uma vez que é de fácil leitura, apresentando um fluxograma que facilita a visualização do caminho a ser percorrido no procedimento. Os entrevistados têm a ciência das causas da implantação do manual, pois descreveram alguns itens que foram mencionados na portaria que deu origem ao manual, como não conformidade

nos processos de compras, padronização dos procedimentos, e normatização para que os procedimentos fossem feitos de forma obrigatória.

A percepção das causas, feita pelos entrevistados, se dá porque eles têm muito tempo de vida pública. Onde o Gerente Administrativo está na Secretaria desde o ano 2000, o Encarregado pelo Almoxarifado e Patrimônio estão no setor público há cerca de 12 anos, bem como os demais, então conhecem os problemas do setor, bem como os riscos a que estão expostos.

A SESDS, segundo o Gerente Administrativo, cumpre os procedimentos descritos no manual de forma fidedigna, podendo haver uma formalidade ou outra não cumprida, mas que não compromete o objetivo do manual. O Gestor de Contrato, categorizado como E4, acha que deveriam ser realizados os procedimentos mais aderidos ao que prega o manual, pois observa que alguns procedimentos, principalmente de planejamento, não são realizados por falta de conhecimento dos procedimentos descritos no manual, por parte dos envolvidos no processo.

Porém o manual trouxe algumas melhorias para o controle, segundo o Gerente Administrativo, principalmente no ambiente em que os servidores têm uma qualificação baixa, pois cumprindo os procedimentos descritos conforme o manual, traz uma segurança razoável e tranquilidade para o gestor, evitando assim erros que possam comprometer o serviço. Isto foi verificado na base teórica, quando Turner et al (2017) dizem que estabelecer processos e procedimento formais é uma resposta adequada ao risco. Então problemas como mercadorias em desacordo com as referências propostas, quantidades erradas, falta de inserção dos bens no sistema de patrimônio, padronização dos processos de recebimento, segundo a CGE/PB, tendo em vista que ocorriam, segundo a CGE/PB, que comprometiam os objetivos da administração.

Já o Gestor de Contratos entende que as melhorias seriam mais contundentes se fossem cumpridos todos os procedimentos de forma fidedigna com o manual, mesmo os processos finalizando sem problemas, isto é, as mercadorias em conformidade com o que se pretendia, os processos sendo realizados mesmo sem serem formalizados, o fluxo de pagamento e inserção dos bens realizados dentro do prazo.

Verificou-se também que o acompanhamento do órgão de controle dos processos ocorre apenas com processos acima de R\$ 80.000,00, onde fazem a análise do material comprado para liberar a liquidação da nota, e quando existem processos licitatórios, os quais apresentam pareceres da CGE/PB.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral a presente pesquisa apresentou a proposta de verificar o impacto que o manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais, implantado pela CGE/PB, trouxe para o controle interno da SESDS. Para isso foi realizado análise de conteúdo de seis processos de compra realizados nos anos de 2014, 2015 e 2017, bem como realizadas entrevistas com quatro atores envolvidos diretamente no processo de recebimento de mercadorias da Secretaria.

Foram verificados os procedimentos realizados atualmente na SESDS para o recebimento da mercadoria, os quais foram comparados com os procedimentos descritos no fluxo proposto pelo manual, e com isto foi analisado o grau de aderência ao mesmo. Através das entrevistas foi verificado o nível de conhecimento dos entrevistados com relação ao tema, controle interno, além de observar o ambiente de trabalho dos mesmos com relação aos controles, e também verificar através dos mesmos o impacto que o manual trouxe para os controles, em se tratando do processo de recebimento da mercadoria.

Dessa forma, observou-se que a SESDS segue o manual implantado pela CGE/PB, mas não de forma absoluta, onde a aderência não é feita de forma fidedigna, falhando em alguns pontos, principalmente no planejamento e nas formalizações de alguns registros de acordo com os modelos apresentados pelo manual, porém nos processos analisados não houve problemas na execução do recebimento, onde todos foram finalizados corretamente. Verificou-se também que seguindo o fluxo descrito no manual, a manipulação dos processos para consulta ficou mais fácil, pois a arrumação segue de forma semelhante o caminho apresentado no fluxo, isto é, com relação aos procedimentos que foram formalizados, que apresentam trilhas dos caminhos percorridos, facilitando o controle.

Quanto às entrevistas, observou-se que nem todos os entrevistados sabem o que é controle interno, e que apenas são executores de ordens, inclusive isto foi informado pelo Gerente Administrativo, que a qualificação do pessoal de apoio é baixa, e que essas pessoas não são selecionadas de acordo com suas capacidades e sim por indicação política, o que pode comprometer as atividades.

Com relação ao manual, é notório a sua aceitação por parte dos entrevistados, o qual trouxe uma tranquilidade na execução dos processos de

recebimento, pois determinam as responsabilidades dos atores envolvidos no fluxo, isto reforçado com o SIGBP, sistema informatizado implantado que é usado a partir do recebimento da mercadoria. Porém salienta-se que o Gestor de Contrato entende que o manual, apesar de ser uma boa ferramenta de controle, não está apresentando a efetividade a que se propõe por falta de conhecimento dos procedimentos neles inseridos por parte dos envolvidos no processo.

Diante do exposto conclui-se que o manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais, implantado pela CGE/PB, em resposta aos riscos identificados pela própria Controladoria, é de suma importância para a SESDS, uma vez que para um ambiente de risco em que se encontra atualmente a secretaria, com servidores com qualificação baixa, traz uma segurança razoável para o processo de recebimento de bens e ou materiais, que envolvem muitas vezes valores expressivos, dando tranquilidade aos gestores, pois todo o caminho descrito no fluxo é conhecido através dos documentos que são formalizados, facilitando o controle.

A SESDS deveria dar mais uma atenção à etapa do planejamento, que ficou alguns pontos que deveriam ser registrados não foram feitos, onde com isto pode comprometer a execução do recebimento, sendo esta realizada de improviso, podendo trazer problemas nos resultados do procedimento. Então a aderência ao manual não é feita de forma absoluta, falhando em alguns pontos, principalmente no planejamento, embora todos os processos analisados não apresentaram problemas em sua execução e finalização.

Verifica-se, portanto que é imprescindível ter procedimentos normatizados para um ambiente de controle vulnerável como foi encontrado na SESDS, pois dessa forma facilita a execução das atividades, até pela grande rotatividade que existe no serviço público, com pessoas contratadas temporariamente, poucas concursadas nas atividades administrativas.

O Manual de gerenciamento de recebimento de bens/materiais trouxe uma segurança para o controle interno da SESDS, no que diz respeito aos processos de recebimento de bens e ou materiais, apresentando um roteiro bem definido a ser seguido e de fácil entendimento, trazendo um resultado benéfico ao processo e tranquilidade aos gestores. O fluxo do procedimento apresentado pelo manual, definiu ações a serem executadas de forma sistemática, trilhando um caminho lógico das ações executadas, isto apresentado nos processos analisados, os quais estão

organizados dentro da cronologia correta, facilitando a leitura e verificação dos procedimentos que foram realizados, facilitando o monitoramento e controle, dando resposta ao risco levantado pela portaria da CGE/PB.

REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2011.

AZEVEDO, T. K. G. N; LEITÃO, C. R. S. ; MANZI, S. M. S.. **Controladoria Pública no Brasil: um Estudo do Perfil dos Gestores de Controle Interno do Estado de Pernambuco**. I SINPCONT, 19-20 agosto 2016, Recife, PE

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: LDA, 2011.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 206. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Casa Civil, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 22 fev. 2018.

_____. Decreto Lei N° 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Lei da Reforma Administrativa**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acessado em: 01 de mar. 2018.

_____. Decreto Lei N° 4320, de 17 de março de 1964. Estatui as normas gerais de direito financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF. **Lei de controle dos Orçamentos públicos** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acessado em: 01 de mar. 2018.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAVALCANTE, M. C. N., & De Luca, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v.7, n.1, p.73-90, jan./mar. 2013.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada: sumário executivo e estrutura**. 2013. Disponível: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2018.

COSTA. F. L. Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública. RAP** Rio de Janeiro v.42, n.5, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em < <http://www.ebape.fgv.br/academico>> Acesso em 24 de mar.de 2018

DANTAS, T.. "**Administração Pública**"; **Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 28 fev. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. M. S. Z. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DURIGON, A. R., DIEHL, C. A. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade – período de 2001 a 2011. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v.24, n.2, p. 91-109. abr./jun. 2013.

FERRARI, M. J.; CUNHA, L. C.; LUNKES, R. J.; BORGET, A. O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 7, n. 3, p 25-50, jul./set. 2013.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUE, M. A. **Gestão Pública e a Questão Tributária**: um estudo sobre o ISS e o IPTU nos municípios de São José dos Campos e Taubaté. 2011.162 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

IFAC - International Federation of Accountants. (2001). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. Disponível em : <https://www.IIASb.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em 17 de mar de 2018

IIA – The Institute of Internal Auditors. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. Declarações de Posicionamento**. Janeiro, 2013

LIMA, F.B.; LUCA, M. M. M. ; SANTOS, S. M. ; PONTE, V. M. R. A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Contabilidade Vista & Revista**, v.22, n.1, p.43 – 72. Jan./mar. 2011.

LUNKES, R. J., SCHNORRENBARGER, D., ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.15, n.47, p. 283-299. abr./jun. 2013.

MACÊDO, F. F. R. R.; LAVARDA, C. E. F. Características da produção científica nacional e internacional sobre orçamento público, orçamento participativo e controladoria pública na primeira década do século XXI. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 5, n. 1, p. 70-90, jan/mar. 2013.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a transcrição de entrevista**. Disponível em: <http://www.oneesp.ufscar.br/texto_orientacao_transcricao_entrevista>. Acesso em 07 de abr de 2018.

MATIAS PEREIRA, J.. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, G. R. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 2006.

MESSIAS, D.; WALTER, S. A. **Governança e controladoria no setor público: uma análise do Governo e da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais**. XVI Congresso USP, 27 – 29 de julho de 2016. São Paulo, SP

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria governamental: governança e controle econômico na implementação das políticas públicas**. São Paulo: Atlas.2010.

OLIVEIRA, L., HUPPES, C. M., COSTA, R. F. **Gestão pública: uma análise das funções da controladoria proposta por Borinelli na Prefeitura Municipal de Dourado/ MS**. Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis, SC, Brasil, 4. 2011.

OLIVEIRA, L. M.de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002

PACINI, Mário. O sistema de controle. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Edição Comemorativa 25 anos, Brasília, 1995

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da. **Cartilha de orientações sobre controle interno**. João Pessoa, PB: TCE, Disponível em: <<http://portal.tce.pb.gov.br/wp-content/uploads/2016/05/Cartilha%20CI%20TCE-PB.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2018.

_____. Lei Ordinária nº 5584/1992. **Transforma a auditoria geral do estado em secretaria de controle da despesa pública, e dá outras providências**. Disponível em <http://sapl.al.pb.leg.br:8080/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/5226_texto_integral> Acesso em 25 de mar. 2018

_____, Controladoria Geral do Estado da. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.cge.pb.gov.br/site/paginasub/institucional.asp>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

_____, Controladoria Geral do Estado da. **Portaria nº 006/2014/GSC/CGE**. Disponível em : <<http://www.cge.pb.gov.br/gea/downloads/arquivos/Portarias/Portaria%20n%C2%BA%20006-2014%20-%20Aprova%20o%20Manual%20de%20Ger%20de%20Recebimento%20de%20Bens%20e%20Materiais.pdf>> Acesso em 01 mar. 2018

_____, Portal da Transparência do Estado da, **Compras>Contratos** Disponível em <<http://transparencia.pb.gov.br/compras/contratos>> Acesso em 12 jun 2018.

PEREIRA, L. C. B. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública. RAP** Rio de Janeiro. V.34, n.4, p. 55-72, jul. 2000. Disponível em < <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp>> Acesso em 24 de jul de 2011

SANTOS, A.R. LAGOS, E.. SANTOS, L. R. dos. MORAES, R. **A importância do controle interno na administração pública municipal**. Em: Atas do Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa, PR, setembro de 2012. p. 1-10.

SILVA, L. M. da. **Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo da Nova Contabilidade Pública**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011a

SIQUEIRA, J. R., SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.12, n.27, p. 66-77. Set./dez. 2001.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo, Atlas, 2005.

_____. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SUZART, J. A. da S.; MARCELINO, C. V.; ROCHA, J. S. da. **As instituições brasileiras de controladoria pública – teoria versus prática**. In: 9º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/77.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

_____, J. A. da S.; MARCELINO, C. V.; ROCHA, J. S. da. As instituições brasileiras de controladoria pública – teoria versus prática. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**. João Pessoa. V.14, n.1, p.44-56, jan-abr 2011. Disponível em: <<http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/265>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

TURNER, L.; WEICKGENANT, A.; COPELAND, M. K.. **Accounting information systems: controls and processes**. 3. John Wiley & Sons Inc. 2017

UNIÃO, Controladoria Geral da. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (2016)**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

DADOS PESSOAIS

1) Nome, cargo, função, quanto tempo na função, concursado ou contratado e formação acadêmica:

CONTROLE INTERNO E GERENCIAMENTO DE RISCO

2) Qual a importância da normatização dos procedimentos pelo órgão de controle para o controle interno?

3) Quem tem a responsabilidade pelo controle interno da Secretaria?

4) Sabe informar se existe algum modelo ou sistema de controle interno adotado no âmbito da Secretaria? Qual?

GERENCIAMENTO DE RECEBIMENTO DE BENS E OU MATERIAIS

5) Tem conhecimento do Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais criado pela Controladoria Geral do Estado da Paraíba? Fez treinamento para utilização do mesmo?

6) Sabe o motivo porque o manual foi criado? Quais?

7) Os procedimentos de recebimento de mercadoria segue de forma fidedigna o fluxo apresentado no manual? Existe algum processo que pode ser deixado de fazer? Como?

8) De que forma as formalizações de controle, exigido no fluxo, de recebimento de bens e ou materiais são enviadas para o órgão de controle?

9) Como o órgão de controle faz o acompanhamento dos processos de recebimento de bens e ou materiais?

10) De que forma a implementação do manual impactou no procedimento de recebimento de bens e ou materiais?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

a) Quem é o responsável pelo controle interno na SESDS? Existe algum modelo definido de sistema de controle interno?

E1 respondeu que o controle interno deve ser preocupação de todos, isto é, não existe um responsável, todos são, pois todos que trabalham na Secretaria devem estar comprometidos com suas atividades e desempenhá-las de forma comprometida e responsável, pois se algo der errado, todos serão cobrados, pois como são bem definidas as atividades de cada um, e em sua maioria formalizada, conhece-se quem fez errado e o quanto gerou de prejuízo, não só financeiro, mas administrativo, como atrasos, retificações, dentre outros.

No entanto, o respondente E1 informou que não existe um modelo definido de sistema de controle interno na Secretaria, e as atividades são realizadas de acordo com o que superiores orientam como e quando executar, apresentando as rotinas de cada um, que foram definidas aleatoriamente, de acordo com as necessidades que surgem no dia a dia, isto sem monitoramento.

E1 defende a criação de um setor responsável pelo controle interno, com independência e cobrando de forma correta as realizações de procedimentos, “sem atropelos”, citando um exemplo das solicitações de materiais por parte das Delegacias que devem utilizar o sistema informatizado implantado desde 2014, mas que alguns ainda insistem em solicitar manualmente através de formulários escritos, e que são atendidas por causa das ingerências de administradores superiores a ele.

E2 informou que os responsáveis pelo controle interno na SESDS são os gestores de todos os setores, financeiro, planejamento, administrativo dentre outros, porém desconhece se existe um sistema de controle definido na Secretaria. Informou que dentro do setor o qual chefia, almoxarifado e patrimônio, há cerca de dois anos e sete meses, necessita-se realizar um trabalho de controle dos bens patrimoniais que ainda faltam ser tombados com as novas plaquetas, as quais estão devidamente ligadas ao sistema, e que são lidas por leitor ótico, necessitando de pessoas qualificadas e veículos para deslocamento. Esta demanda foi solicitada, porém até o momento não foi atendida. Outro trabalho que tem que fazer é organizar o estoque no sistema, pois está desatualizado, e o inventário está divergindo com o

sistema, pois foram feitos despachos de materiais sem a devida baixa no sistema. Este fato o mesmo informa que ocorreu na gestão anterior.

E3 não soube informar se tem algum sistema de controle interno na SESDS e que se atêm apenas em tomar os bens, cujas notas fiscais chegam para ela, e inserir os mesmos no sistema de patrimônio do Estado. Realiza também o recebimento dos bens que não servem para uso, devolvidas pelos diversos setores e instituições subordinadas da SESDS, e que faz esse controle manual em livro próprio, podendo inclusive enviar esses bens devolutos para algum outro setor ou instituição que precise, estando, claro, possível para uso, isto também de forma manual, fazendo controle através do referido livro.

A mesma ainda informou que às vezes os setores ou outras repartições subordinadas à SESDS, como delegacias, núcleos criminais, dentre outras, por conta própria enviam bens, em sua maioria computador e móveis de escritórios, que não tem mais serventia para elas, e encaminham para outras que necessitam desses bens para uso, e não comunicam ao setor de patrimônio para procederem a transferência da detenção do bem, para manter o controle da localização do referido bem, que a respondente faz manualmente num livro próprio.

E4 disse que a responsabilidade pelo controle interno é solidária entre todos os atores do processo, porém não existe sistema de controle interno definido no âmbito da SESDS.

b) Qual a importância da normatização dos procedimentos internos pelo órgão de controle, CGE/PB, para o controle interno da SESDS?

E1 informou que trabalha com muita gente sem capacitação, inclusive necessita de capacitação de pessoal, pois é muito difícil para ele conduzir tantas demandas e ter que estar o tempo todo fiscalizando as atividades de “todos”. , No setor dele, por exemplo, somente ele é concursado e tem nível superior, os demais são contratados e geralmente ficam num mandato de governo. Com isso, num novo mandato, entram outros funcionários que tem que aprender o serviço, e assim sucessivamente, prejudicando a qualidade do serviço. Dessa forma, tem a opinião de que é de suma importância se ter procedimentos normatizados e descritos em manuais, pois serve de referência para estas pessoas que não tem qualificação, isto é, fazem exatamente o que está previamente descrito nas normas, ajudando a melhorar a qualidade do trabalho. E1 disse também que independentemente de

quem normatizou, se foi a CGE, ou a própria Secretaria, é muito útil a criação de normas para sistematizar as atividades de controle interno.

E2 disse que é de suma importância ter procedimentos descritos em manual para ser seguido, até pelo pequeno efetivo que existe, pois pode a qualquer momento ocorrer faltas por doença ou até mesmo afastamento por férias, bem como desligamentos, uma vez que todos os servidores de seu setor são contratados do Estado, possuindo uma grande rotatividade a partir da troca de mandato de governo. Então é importante ter um guia para as atividades, principalmente quando envolve patrimônio e materiais, para manter um bom controle.

E3 respondeu apenas que deve ser importante, mas como não era responsabilidade dela, não poderia responder mais nada, e quem deveria responder melhor seria o Gerente Administrativo da SESDS.

E4 entende que o estabelecimento de parâmetros é essencial para o controle e a rastreabilidade do fluxo dos procedimentos, pois definem diretrizes e responsabilidades para o controle interno. Portanto, a normatização dos procedimentos é um dos pilares de fomento do controle interno.

Todos entendem que a normatização de procedimentos é muito útil, principalmente num ambiente de risco observado na SESDS, devido ao nível muito baixo dos servidores, conforme acrescentou o Gerente Administrativo e o próprio Encarregado do setor de Almoxarifado e Patrimônio, categorizado como E2.

c) Tem conhecimento do Manual de Gerenciamento de Recebimento de Bens/Materiais criados pela CGE/PB? De que forma foi feita a implementação do mesmo? Houve treinamento para o cumprimento dos procedimentos exigidos no referido manual?

E1 informou que teve conhecimento do manual assim que foi publicado no Diário Oficial, passando a estudar o mesmo, e verificou que muitos procedimentos já eram efetuados, até mesmo por força de legislação. Não ficou sabendo de nenhum treinamento, e ele mesmo foi passando as instruções e orientações para seus subordinados, para adequar os procedimentos, principalmente nas formalizações de alguns documentos e rotinas.

E2 respondeu que quando chegou na Secretaria já estavam sendo realizados os procedimentos de acordo com o manual, e que seguiu apenas as orientações do Gerente Administrativo.

E3 informou que quando chegou na SESDS, em 2014, foi trabalhar diretamente no setor de patrimônio e que no seu trabalho modificou apenas no que diz respeito aos lançamentos dos bens, que deixou de fazer no sistema manual para fazer no sistema informatizado, e que para o sistema a Link Data deu um treinamento para todos que iriam manusear o sistema. Com relação ao manual ela não tem conhecimento de todos os procedimentos que o mesmo apresenta, apenas o que se refere ao seu serviço.

E4 tem conhecimento do manual, porém não participou de nenhum treinamento e nem de sua implantação. Como gestor de alguns contratos de aquisição de bens e ou materiais, é imprescindível conhecer o fluxo descrito no manual e entendê-lo, o qual fez por conta própria.

d) Sabe o motivo porque o manual foi criado? Quais?

E1 disse que acredita que o motivo foi em virtude de alguma inconsistência nos procedimentos de recebimento de mercadoria que poderiam comprometer a gestão.

E2 acha que foi para melhorar o fluxo do recebimento e ter mais controle.

E3 informou que deveria ser para aumentar o controle.

E4 informou que foi pela necessidade de estabelecimento de fluxos e parâmetros para controle interno.

e) Os procedimentos de recebimento de mercadoria segue de forma fidedigna o fluxo apresentado no manual? Existe algum processo que pode ser deixado de fazer?

E1 respondeu que dentro do possível se faz os procedimentos de acordo com o que está descrito no manual, até porque é obrigado a fazer, senão pode ocorrer de a controladoria encontrar alguma não conformidade e não autorizar a liquidação de algum processo nas compras acima de R\$ 80.000,00. E também salientou que é importante seguir o que é informado pelo manual, pois lhe dá segurança em seu trabalho, já que o caminho seguido no fluxo atrela responsabilidades aos executores. Informou também que pode ocorrer de algum processo ser deixado de realizar, a exemplo do plano de amostragem que em processos que são comprados poucos itens, embora com valores altos, não são feitos, pois a conferência termina sendo feita em todo item comprado.

E2 disse que da sua parte são cumpridas todas as atividades exigidas.

E3 informou que sua atividade é feita de acordo com o que é exigido.

E4 respondeu que alguns procedimentos seguem de forma fidedigna o fluxo do manual, porém alguns procedimentos deixam de ser executados devido ao desconhecimento da grande maioria dos atores no processo, mas que não chega a comprometer a finalização, pelo menos os que ele geriu.

f) De que forma as formalizações de controle exigido no fluxo, de recebimento de bens e ou materiais, são enviadas para o órgão de controle?

E1 informou que não são enviados nenhum documento formalizados no processo de recebimento de mercadorias para a CGE/PB, apenas há solicitações de autorização de algumas modalidades de licitação, como adesão a ata de preços.

E2 não soube informar.

E3 não soube informar.

E4 desconhece se são enviados documentos para o órgão de controle.

g) Como o órgão de controle faz o acompanhamento dos processos de recebimento de bens e ou materiais?

E1 informou que a CGE/PB confere as mercadorias cujo processo de compra seja superior a R\$ 80.000,00, liberando para a liquidação.

E2 não soube informar.

E3 não soube informar.

E4 não tem informação sobre o questionamento.

h) De que forma a implantação do manual impactou nos procedimentos de recebimentos de bens e ou materiais?

E1 disse que embora realizasse um trabalho de recebimento de mercadoria na Secretaria com certo controle, informa que a implantação do manual trouxe uma melhora significativa no fluxo de recebimento de mercadoria, e agregando o manual com o SIGBP, trouxe um controle maior nos procedimentos, trazendo uma segurança e tranquilidade para os gestores, uma vez que o nível de capacidade dos servidores executores é bastante limitado, e como não são eles que escolhem os servidores, ter manuais como o de gerenciamento de recebimento de bens/materiais é uma excelente ferramenta, pois consegue disciplinar os seus comandados a

realizar as tarefas de acordo com o que está previsto, onde eles próprios podem consultar se surgirem dúvidas. O maior impacto nos procedimentos foi uma melhor segurança na condução dos procedimentos de recebimento de mercadoria.

E2 acha que trouxe um melhor controle e agilidade nos processos, pois o fluxo de recebimento de mercadoria determina inclusive prazo para a execução de cada tarefa.

E3 informou que é uma forma boa de consulta quando surgirem dúvidas nas atividades a serem executadas.

E4 entende que poucos resultados do manual foram atingidos em face do pouco conhecimento dos seus termos pelos operadores do processo, mas que traz uma boa resposta aos riscos de erros que possam ser cometidos pelos atores envolvidos no processo.



FORMULÁRIO IX

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu ROMULO JOSÉ DUARTE AMANCIO, matrícula 11320897, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado PROCEDIMENTOS NORMATIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Segurança e da Defesa Social da Paraíba estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Autor: _____

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DA MONOGRAFIA

Eu, Professora Dr^a ADRIANA FERNANDES DE VASCONCELOS, autorizo o depósito da monografia do aluno ROMULO JOSÉ DUARTE AMANCIO, matrícula 11320897. A apresentação do trabalho irá ocorrer no semestre 2017.2, com data a ser divulgada pela Comissão do TCC do curso de Ciências Contábeis.

João Pessoa, 22 de maio de 2018

Professora: _____